

**FACTORES QUE IMPIDEN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS
MICROEMPRESAS EN EL SECTOR DE COMERCIO EN ARMENIA,
QUINDÍO**

JULIANA GARCÍA GARZÓN

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA) CON ÉNFASIS
EN PROYECTOS
ARMENIA
AGOSTO DE 2016**

**FACTORES QUE IMPIDEN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS
MICROEMPRESAS EN EL SECTOR DE COMERCIO EN ARMENIA,
QUINDÍO**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Administración (MBA)**

JULIANA GARCÍA GARZÓN¹

Asesor temático: Juan Carlos Ramírez, MBA

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe Ochoa, M. Sc.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA) CON
ÉNFASIS EN PROYECTOS
ARMENIA
AGOSTO DE 2016**

¹ julianagarcia1990@hotmail.com

CONTENIDO

1 Introducción.....	6
1.1 Situación de estudio y pregunta	7
1.2 Objetivo	11
2 Marco conceptual	122
3 Método de solución.....	177
4 Presentación y análisis de resultados	18
5. Conclusión	422
Anexo.....	46
Referencias	50

Resumen

Armenia es la capital del departamento de Quindío compuesta de 408.783 habitantes, de los cuales una gran cantidad forma parte del sector empresarial. En 1999, Armenia pasó por una catástrofe natural (terremoto) que trajo consigo grandes daños y afectaciones en su tejido empresarial y comercial; durante el transcurso de más de 17 años la ciudad se ha reconstruido en todos sus sectores (industriales, económicos, turísticos, y cultural, entre otros.). Hoy en día se observa la ciudad con una mirada próspera y con un enfoque más moderno y competitivo, pero con ciertas debilidades frente al sector comercial, lo que condujo a realizar este trabajo investigativo.

En la ciudad de Armenia se logra visualizar en el día a día diferentes microempresas que ofertan productos y servicios innovadores con la capacidad de producirle valor económico a la región. Pero a su vez, también se observa que contienen falencias para generar perdurabilidad y sostenibilidad de sus iniciativas empresariales que impliquen el cierre de sus actividades productoras en un tiempo no mayor a tres años.

Este trabajo consistió en realizar un sondeo con información válida de 20 microempresarios del sector comercial que iniciaron actividades durante el año 2014. El objetivo principal es dar a conocer con claridad los factores que influyen en el cierre o quiebra de la microempresas del sector mencionado en Armenia, Quindío.

Palabras clave: Microempresas, perdurabilidad, sostenibilidad, Armenia, Quindío.

Abstract

Armenia is the capital of the Department of Quindío composed of 408,783 inhabitants, of which a large amount are part of the business sector. In 1999, Armenia went through a supernatural catastrophe (earthquake), which led to having extensive damages in their business and commercial sectors. Over the last 17 years, the city has been rebuilt in all its sectors, industrial, economic, touristic and cultural amongst others. Today we look at the city with a prosperous, more modern and competitive approach, but with some weaknesses facing the commercial sector, which brought us to carry out this research.

In the city of Armenia, it is possible to display on a day to day basis different small-businesses that offer innovative products and services, with the ability to add potential economic value to the region. But in turn, it also shows that contain flaws to generate perdurability and sustainability of their business initiatives that include the closure of its production activities in a time not exceeding three years.

This project consisted of an exploratory investigation with valid information from 20 micro-entrepreneurs from the trade sector which started activities during 2014. The main goal is to highlight essential factors influencing the closure or bankruptcy of micro-enterprises in the mentioned sector in Armenia, Quindío.

Key words: *Micro-enterprises, perdurability, sustainability, Armenia, Quindío.*

1 Introducción

Las microempresas en Colombia se han convertido en una parte importante de la economía del país en términos de generación de empleo y desarrollo sostenible. El deseo de generar independencia en el ámbito empresarial conlleva a que los profesionales con ideas innovadoras se concentren en crear nuevas microempresas.

Dichas organizaciones estimulan la economía colombiana y tienen gran responsabilidad social al aportar a la disminución de pobreza y a la reducción de desempleo; por ello existen diferentes instituciones nacionales y regionales que con sus programas, estudios y capacitación identifican sus debilidades para llevarlas a tener una mayor expectativa de perdurabilidad empresarial. Existen ciertas ventajas en la creación de microempresas tales como la habilidad de responder a los cambios que demanda el mercado puesto que su sistema de producción es más flexible, mayor contacto directo con el cliente y facilidad de cambiar su nicho de mercado gracias a la forma de su infraestructura organizacional, entre otras.

Después de diferentes consultas en contextos nacionales e internacionales y con diversos autores se identificó que las microempresas también tienden a fracasar, de cerrar y quedar en el olvido, puesto que por lo general son las más numerosas en el tejido productivo y las más vulnerables por la falta de capital, por la variación de la economía colombiana y porque no soportan períodos largo de crisis. En el Quindío existían en 2014 15.185 microempresas, de las cuales 1.272, situadas en la ciudad de Armenia, cerraron sus actividades comerciales (Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, 2014).

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo de investigación se enfocó en dar a conocer a los profesionales y empresarios nuevos de la ciudad que tengan iniciativas de formar negocios cuáles son los factores clave que impiden que las microempresas del sector del comercio en la ciudad de Armenia se mantengan activas y se les dificulte seguir aportándole valor a la economía del país. Para la llevar a cabo lo pertinente se aplicó un sondeo a 20 microempresas del sector

mencionado de dicha ciudad con el fin de obtener información concisa de los errores que incidieron en la quiebra o cancelación de los referidos negocios.

1.1 Situación de estudio y pregunta

¿Cuáles factores incidieron en el cierre de algunas microempresas del sector de comercio en Armenia, Quindío?

En Latinoamérica, la capacidad de llevar a cabo actividades emprendedoras se ha convertido en una de las políticas primordiales para el crecimiento empresarial al tener como referencias las micro y pequeñas empresas, que son, entre otras posibilidades, un porcentaje representativo del 80% del total de la economía (Zamora, citado por Cordero López, Astudillo Durán, Carpio Guerrero, Delgado Noboa y Amón Martínez, 2011).

En la ciudad de Cuenca (Ecuador) se realizó un estudio de los factores internos y externos que impiden que las microempresas sean sostenibles en el tiempo; para ello se aplicó un sondeo a 20 empresas con el fin de evidenciar las razones que afectan la iniciativa empresarial (Cordero López *et al.*, 2011). En el análisis realizado se evidenció que algunos de los factores que afectaron a las microempresas y a las personas emprendedoras al momento de iniciar actividades fueron:

Un entorno legal adverso: materia tributaria, permisos de funcionamiento, aspectos legales. Las condiciones desfavorables del mercado: competencia, proveedores, clientes, calidad, innovación, tecnología. En el entorno económico: clima macroeconómico y político; falta de educación; y en otros aspectos: falta de recursos humanos, aspectos actitudinales, y la planificación. (Cordero López *et al.*, 2011, 32).

Con los datos obtenidos en dicha investigación se logró conocer por qué las pymes en la ciudad de Cuenca no tenían éxito, cuáles eran las limitaciones y obstáculos que tenían los empresarios cuencanos en la creación de sus empresas; también la

investigación permitió identificar conductas emprendedoras que se deben tener en cuenta al iniciar actividad empresarial, para que perduren con el tiempo y formen parte del mercado competitivo micro empresarial (Cordero López *et al.*, 2011).

Experiencias de microempresarios colombianos y, en particular, de la autora de este ejercicio investigativo, permiten afirmar que otro de los obstáculos por los que atraviesan las microempresas en cualquier parte del mundo, y Colombia no es la excepción, es que no venden todo lo que producen, lo que incide en la inestabilidad de fidelizar los clientes y en la falta de planear, dirigir y controlar la iniciativa organizacional; tampoco conocen el mercado local y consideran que la creación de un nuevo producto o servicio es la razón por la cual podrán perdurar y se mantendrán competitivas, sin tener en cuenta que la brecha competitiva es mucho más amplia, por lo que es preciso estar siempre a la vanguardia en el mercado, gestionar clientes ya existentes, obtener conocimiento innovador e invertir en capital y en estrategias de mercadeo, entre otros aspectos (Por qué muchas empresas fracasan, 2007).

Las microempresas se han posicionado como organizaciones altamente importantes para la economía en general; por lo general se han definido por tamaño, número de empleados, ingresos, solidez en sus ventas, impacto en la economía y cantidad de la producción, entre otros factores (Mora-Riapira, Vera-Colina y Melgarejo-Molina, 2015, 81):

Según el Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2011) y publicaciones de Sánchez *et al.* (2007), los micro establecimientos contribuyen aproximadamente con un 59% en la generación del empleo en el país, las pequeñas empresas con un 6% y las medianas con un 10%; en conjunto contribuyen con el 75% de la generación de empleo en Colombia.

Lo anterior indica que las mipymes son un eje fundamental para el desarrollo de las economías de los países.

Particularmente en Colombia, el comercio es uno de los sectores que más contribuye a la generación de empleo en el país y en Bogotá, ya que entre enero y octubre de 2011 el sector comercio contribuyó con más del 28% en la generación de empleo en esta ciudad (Mora-Riapira, Vera-Colina y Melgarejo-Molina, 2015, 81).

Aun así se han identificado factores que impiden que las microempresas se sostengan en los primeros tres años y logren los objetivos de su planificación estratégica, de modo que puedan identificar sus amenazas y fortalezas competitivas para la superación de los obstáculos empresariales, en cuanto a Bogotá, pero si se pasa al Quindío, que hace parte de la unidad de análisis de este ejercicio investigativo, se tiene que los emprendedores y profesionales de la región crean microempresas con el propósito de generar empleo, con la intención de dirigir y administrar sus propios negocios para generarle valor agregado a la economía, pero con las debilidades ocasionadas del entorno empresarial y con el desconocimiento del mismo que ellos poseen. La constitución de nuevas organizaciones en el departamento del Quindío ha contribuido al crecimiento de la región en un marco competitivo y de calidad.

La estructura empresarial del departamento tiene altibajos debido a la creación y a la cancelación de las organizaciones durante el año. En el año 2014 se evidenció un aumento positivo en cuanto al crecimiento de las nuevas microempresas, pues el tejido empresarial estaba compuesto por 15.800 empresas, un incremento del 4,94% en comparación con el año 2013 (Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, 2014).

Uno de los sectores con mayor índice de participación fue el terciario, puesto que logró ser el más representativo en la economía del departamento; por ello, las personas emprendedoras vieron mayores oportunidades en la creación de dichos negocios, pues el 87,90% de las empresas estaban dedicadas al comercio, servicios de alojamiento y comida; durante 2014 se crearon 3.804 empresas, equivalentes al 7,43%, con lo que se alcanzó la mayor tasa de creación en relación con los últimos cuatro años en el Quindío (Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, 2014).

Durante dicho año se crearon en la región 3.779 empresas, que por sus activos se clasificaron como microempresas, que representaron el 99,34% del total de las creadas, pero se observa con gran asombro que de ellas se liquidaron 2.015 en el transcurso de uno a dos años, lo que significa el 42,98% de las liquidadas durante dicho período (Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, 2014).

En el municipio de Armenia se crearon 2.636 empresas, el 69,30% de la participación durante 2014, y con una variación del 9,97% con respecto a 2013; de las mismas se cancelaron o liquidaron 1.272 negocios, representados en el sector comercial. El 90% de las empresas canceladas pertenecían al sector terciario, lo que quiere decir que el subsector comercial y de servicios de alojamiento y comida fue el que mayor número de empresas creadas reportó en el departamento del Quindío (Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, 2014).

Es de recordar que, según Doing Business en Colombia 2013 (Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo y Banco Mundial, 2013), Armenia fue la ciudad en la que la creación de una empresa tomó menos tiempo y requirió menos trámites, lo que permitió clasificarla como aquella en la que fue más fácil realizar la apertura de una.

La ciudad, además, se destaca por el bajo costo de los trámites para la puesta en marcha de una empresa, puesto que cobra el 0,3 % del capital inicial de la misma, a diferencia de otras en las se debe pagar hasta un 22,6 % del ingreso per cápita. Sin embargo, respecto al tema tributario la región cayó hasta la décima posición para ubicarse por debajo de otras ciudades del Eje Cafetero como Dosquebradas y Manizales.

Con base en las anteriores cifras se procedió a analizar los factores relevantes que impiden que las microempresas del sector de comercio en la ciudad de Armenia se mantengan activas y sigan prestando sus actividades en un período perdurable para la economía de la ciudad.

Desde el punto de vista empresarial, en la ciudad existen personas con visión emprendedora y con la capacidad creativa de fomentar nuevas empresas pero cada día se observa que varias de ellas no comienzan actividades o no perduran en el tiempo y llegan a cerrar o a quebrar en los primeros tres años; con este trabajo se pretende dar a conocer a los empresarios y profesionales nuevos de la región que quieran crear microempresa los riesgos y factores que impidan el crecimiento en sus ventas, en su productividad, en su rentabilidad, en su crecimiento económico y en el ámbito competitivo, con el fin de que no dejen de existir y logren tener un crecimiento y un desarrollo sostenibles en la región.

1.2 Objetivo

Analizar los factores clave que afectan la perdurabilidad de microempresas del sector comercial de Armenia, Quindío, con el propósito de brindar a los nuevos empresarios información relevante que facilite la sostenibilidad de las mismas.

2 Marco conceptual

La palabra “emprendimiento” se deriva del término francés *entrepreneur*, que significa estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo. Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), “economista austríaco, profesor de Harvard, referencia por primera vez el término *entrepreneur* para referirse a aquellos individuos emprendedores y empresarios que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados de bienes y servicios” (Rodríguez Ramírez, 2009, 100). Según Castillo (1999), uno de los autores de la escuela austriaca confrontó la teoría de Shumpeter “manifestando discrepancia con respecto al término, pues muchos emprendedores lograban mejorar y hacer más eficientes el mercado de bienes y servicios, anulando las turbulencias y creando nuevas riquezas” (Castillo, 1999, 6). Autores como Ludwig von Mises, Friedrich Hayek e Israel Kirzner rechazaron también las ideas y perspectivas de Schumpeter, puesto que no estaban de acuerdo con la naturaleza de las personas y la actividad, en la visión futura del capitalismo y sobre el impacto de los mencionados factores en los procesos (Castillo, 1999).

Para Mises, el emprendedor es aquel que desea especular en una situación de incertidumbre, respondiendo a las señales del mercado con respecto a precios, ganancias y pérdidas. Y Para Kirzner el emprendedor gana por estar alerta a oportunidades que existen en situaciones inciertas, de desequilibrio (Piñango, 2012, 1).

La escuela austriaca enfatiza en que la teoría y las afirmaciones de Schumpeter contribuyeron a crear una percepción errada de lo que significaba en realidad el emprendimiento y de que la persona emprendedora actúa para distorsionar una situación de equilibrio ya existente (Castillo, 1999). Con base en lo anterior se procede a explicar por qué se habla de emprendedor y no de empresarios.

Algunos autores señalan que, aunque se puede afirmar que todo empresario es un emprendedor (Covarrubias, 2003) no necesariamente todo emprendedor es un empresario; nos parece más acertada la posición de quien opina que también existen empresarios que no emprenden y que únicamente están más

preocupados en administrar eficientemente sus empresas que en emprender nuevos proyectos (Planellas, citado por Uribe Toril y De Pablo Valenciano, 2001, ...).

Parte de las diferencias entre estos dos términos radica en que el emprendedor se distingue por sus aptitudes personales y por su organización y el empresario es el titular o quien dirige una organización. Para Irizar (2003, 54), “cualquier persona puede adiestrarse en adquirir habilidades para emprender un negocio y no por ello se hace merecedor del término emprendedor”. En consecuencia, la enseñanza del emprendimiento no está ligada con número de microempresas creadas ni con las microempresas sino con:

1. La facultad de crecer y de crear riqueza, orientada bien hacia la generación de desequilibrio (escuela de Schumpeter) o de equilibrio (escuela austríaca).
2. La orientación al crecimiento (teoría de Drucker y Stenvenson)
3. El encaje de tres puntos básicos: el mercado, las personas y los recursos (Modelo Timmons). (Castillo, 1999, 8).

Si el análisis se enfoca hacia el ámbito empresarial, ha de entenderse que una empresa es toda organización de propiedad pública o privada cuyo objetivo primordial es fabricar, distribuir mercancías o proveer servicios a grupos o individuos mediante la transacción de los mismos: “Una empresa o unidad económica puede clasificarse según diversas opciones, como el número de trabajadores, el monto de su capital o bien por sus ventas netas anuales, pudiendo incluso construirse clasificadores que combinen más de una variable (Jiménez y Chile, Corporación de Fomento de la Producción, Corforo, 2000, citados por Camino Sánchez, 2002).

Por su parte, Cardozo, Velásquez de Naime y Rodríguez Monroy (2012, 1658) aducen que para Bloch y Oddone,

En su concepción más amplia sostiene que una Pyme, es una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado...Ante la dinámica del nuevo escenario de la economía global, la Pyme tiene el reto de renovar su diseño empresarial en pos de la

eficiencia, de una mayor participación en el mercado internacional y en las cadenas productivas nacionales con destino internacional”.

Según Cardozo *et al.* (2012, 1659),

Jong, de y Von Hippel (2009), también han reconocido a la PYME por su capacidad para el desarrollo de nuevas tecnologías. Con frecuencia y sin coste asociado, las innovaciones son transferidas a las grandes empresas productoras que contratan sus servicios. Las transformaciones que en el consumo aporta la globalización, generan una creciente demanda de nuevos productos.

Por su parte, para Camino Sánchez (2002, 8)

El sector microempresarial presenta una serie de características que lo hacen diferente a las otras unidades económicas. Dentro de éstas, es posible mencionar que la mayoría de las microempresas requieren de poca infraestructura, no necesitan de maquinaria especializada, de vehículos o de complejas instalaciones.

De acuerdo con Marshall, citado por Camino Sánchez (2002, 9),

Otra característica que enmarca a las microempresas, es que el trabajo generalmente es familiar y la participación de los miembros del hogar es a menudo de vital importancia en la sobrevivencia de la empresa, especialmente en sus inicios y en periodos de crisis económicas.

Camino Sánchez (2002, 10) cita a Bech en el siguiente sentido: “Por otra parte, algunas microempresas presentan flexibilidad en los procesos de producción lo cual les confiere mayor adaptabilidad a los constantes cambios del mercado”.

Una persona emprendedora es aquélla capaz de crear, hacer realidad y plasmar sus ideas, de saber asumir y afrontar sus riesgos y problemas, es quien posee iniciativa propia con la capacidad de crear algo nuevo o de darle un mejor uso de aprovechamiento a algo ya existente. En el entorno empresarial han existido personas con la posibilidad de dirigir microempresas muy prestigiosas, que se han dado el “lujo” de crecer y de estar posicionadas en el mercado por largo tiempo. Sin embargo, la toma de decisiones inadecuadas o a la inadaptabilidad a las nuevas

demandas del mercado ha influido en el fracaso de sus empresas y en el olvido de las mismas.

Dicha adaptabilidad de las microempresas en el ámbito empresarial es tan esencial y deseable como la del entorno natural. Se ha observado un intento de favorecer determinadas orientaciones en la estructura de las medidas de apoyo o de los programas de fomento empresarial (Zevallos V., 2003).

Según Hargreaves y Fink (2004, 19),

David Batstone, resume las experiencias de las compañías que buscan un camino moralmente defendible y sostenible en ocho principios para generar integridad y rentabilidad:

1. Responsabilidad de directores y ejecutivos en la tarea de asegurar la viabilidad de la empresa.
2. Transparencia, de manera que los ejecutores sean visibles y se puedan examinar las opiniones.
3. Comunidad, con la que la compañía tiene obligaciones y compromisos.
4. Honradez en la representación de los productos y la forma de llevar las transacciones.
5. Consideración en el trato a los trabajadores, incluso con la participación de estos en la toma de decisiones de la empresa.
6. Sostenibilidad en las actitudes y la forma de entender el medio ambiente, y en la reducción el impacto negativo sobre este.
7. Diversidad, tanto como equilibrio e igualdad en la gestión de todas las relaciones.
8. Humanidad, manifestada en el respeto a los derechos de los trabajadores y los ciudadanos de todas las sucursales del globo y todos los socios.

Es un hecho que las actividades económicas crean riqueza y bienestar social y, por lo tanto, contribuyen a aumentar la calidad de vida de las personas. Al respecto afirman Alfaya Arias y Blasco Vásquez (2002, 59):

La empresa sostenible es capaz de orientar los esfuerzos de sus directivos hacia la construcción de relaciones fructuosas con las partes interesadas.

Desde esta nueva perspectiva, en la que las expectativas de los stakeholders juegan un papel relevante, la misión de la empresa es encontrar oportunidades que resulten beneficiosas tanto para ella como para la sociedad.

Para concluir se puede decir que con las teorías hasta acá explicadas se amplía el concepto de lo que significa la persona emprendedora, empresaria y de cómo se logran sostener las microempresas en cualquier ámbito empresarial. Con base en ello se procedió a analizar por qué las microempresas cierran en un tiempo no mayor a tres años en la ciudad de Armenia, Quindío, en el sector comercial.

3 Método de solución

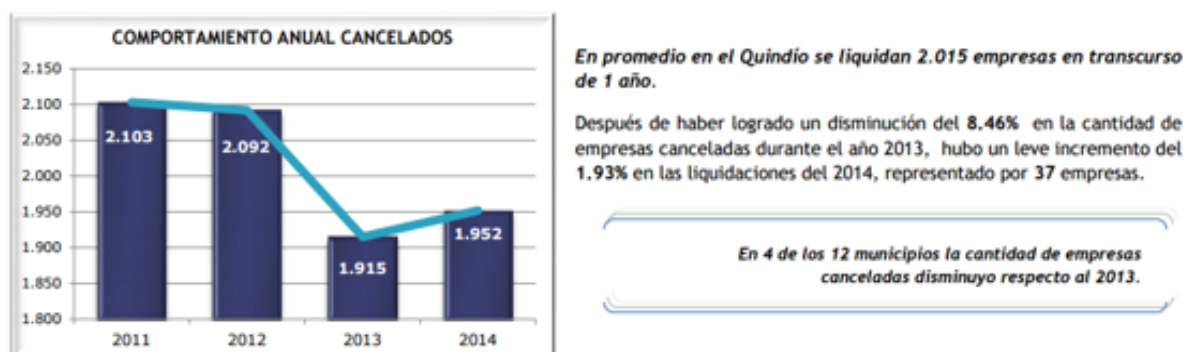
Para la realización de la presente investigación se utilizó un sondeo con el fin de identificar las posibles causas del problema; el propósito de la investigación fue examinar cuáles fueron las principales causas de fracaso de microempresas del sector de comercio de Armenia, para luego poder plantear un diagnóstico de los factores más relevantes del porqué de su fracaso, puesto que las unidades económicas que se estudiaron demostraron ser importantes para la economía de la región.

Para identificar las causas se hizo una recopilación documental sobre el fracaso de las microempresas que en sus inicios se basó en un análisis de los diferentes tipos de documentos que se refieren a creación de microempresas, consejos y principales obstáculos a la hora de crear y mantener una pequeña o mediana empresa próspera. También se tomó información de la Cámara de Comercio Armenia y del Quindío para saber cuántas microempresas del sector de comercio se crearon durante el año 2014 y verificar cuántas de ellas habían llegado a la quiebra o al cierre durante dicho año. Después del estudio de la bibliografía se aplicó el cuestionario a 20 empresarios del sector de comercio para tener un punto de vista real de los protagonistas de la investigación mediante sus respuestas a preguntas enfocadas hacia los errores, problemas o situaciones que implicaron la cancelación de dichos negocios. Con esta aplicación del sondeo fue posible visualizar y evidenciar, por medio de un estudio descriptivo y de gráficas de resultados, los factores clave que afectaron el sostenimiento y la perdurabilidad de las mencionadas empresas en los ámbitos económico, social, cultural, empírico, político, etc. El mismo se llevó a cabo con el fin de que los nuevos empresarios tengan como referente los problemas que pueden afectarlos en el inicio de sus actividades empresariales.

4 Presentación y análisis de resultados

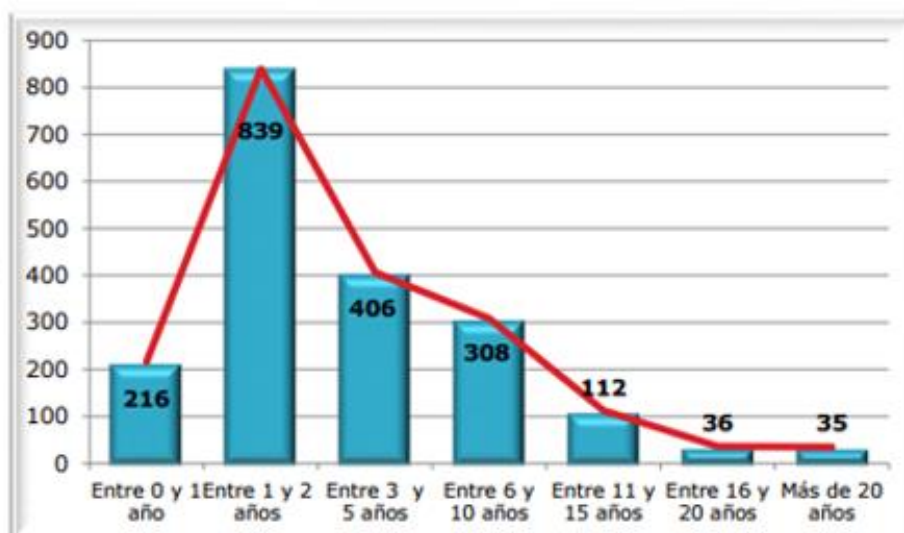
Para la realización del proyecto investigativo se implementó un sondeo dirigido a 20 diferentes microempresarios del sector de comercio de la ciudad de Armenia que hubiesen sido cerradas en un término inferior a tres años; para ello se tomaron como insumo la base de datos de la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío 2014) y de la herramienta CRM que maneja el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA,2015). Es de mencionar que la realización del sondeo para determinar los mencionados factores fue bastante compleja puesto que las microempresas de la ciudad, una vez cierran, también dan por cancelados los números de teléfonos que tenían registrados; debido a lo anterior, al comenzar la búsqueda para la realización del sondeo a estas microempresas no se lograba encontrar de manera fácil al representante legal o, en su lugar, al administrador del correspondiente local.

Figura 1. Número de empresas canceladas en el Quindío



Fuente: Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío (2014, 11)

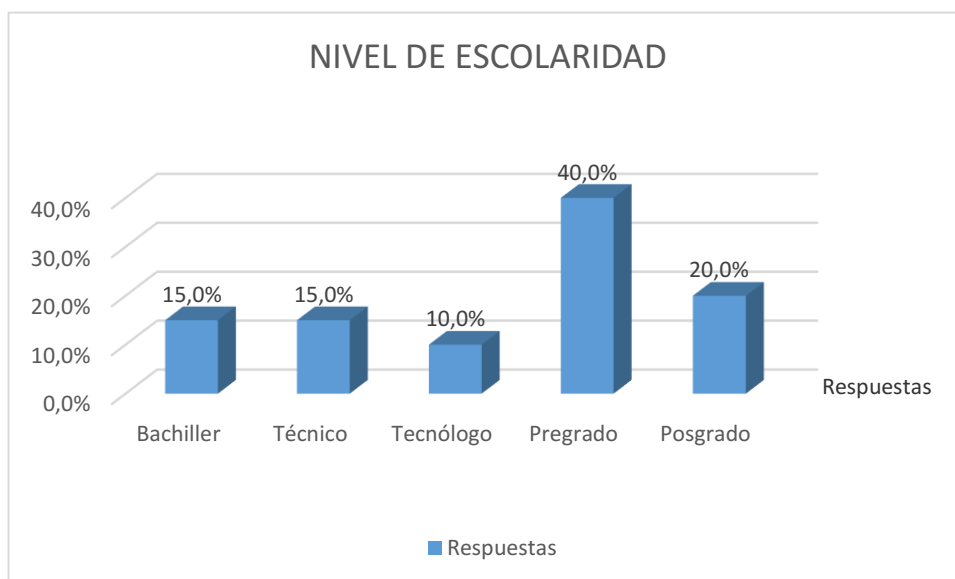
Figura 2. Antigüedad de las empresas canceladas



Fuente: Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío (2014, 13)

Una vez aplicado el sondeo y recibidas las respuestas de los microempresarios de la ciudad de Armenia fue posible identificar y analizar varios motivos por los que por lo general fracasaron las microempresas en la ciudad de Armenia; las respuestas se ofrecen en las siguientes figuras.

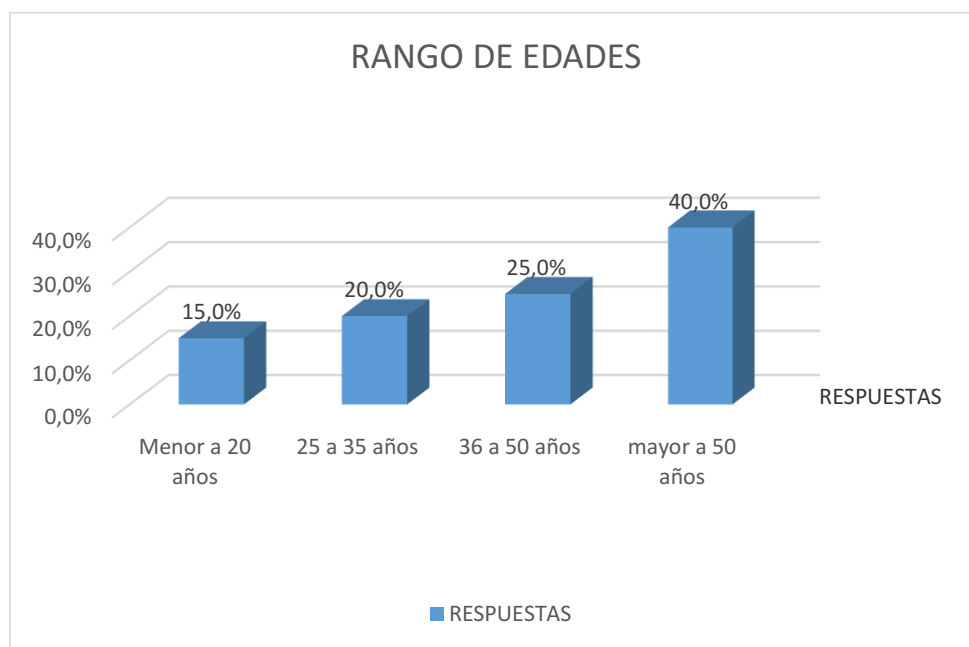
Figura 3. ¿Cuál nivel de escolaridad tiene?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

De acuerdo con los resultados mostrados y obtenidos, el 40% de los encuestados fueron profesionales y un 20% tenía posgrado, lo que llevaría a suponer que el nivel de escolaridad para crear, gerenciar y administrar una empresa fue óptimo, puesto que se encontraba por encima de los básicos de educación.

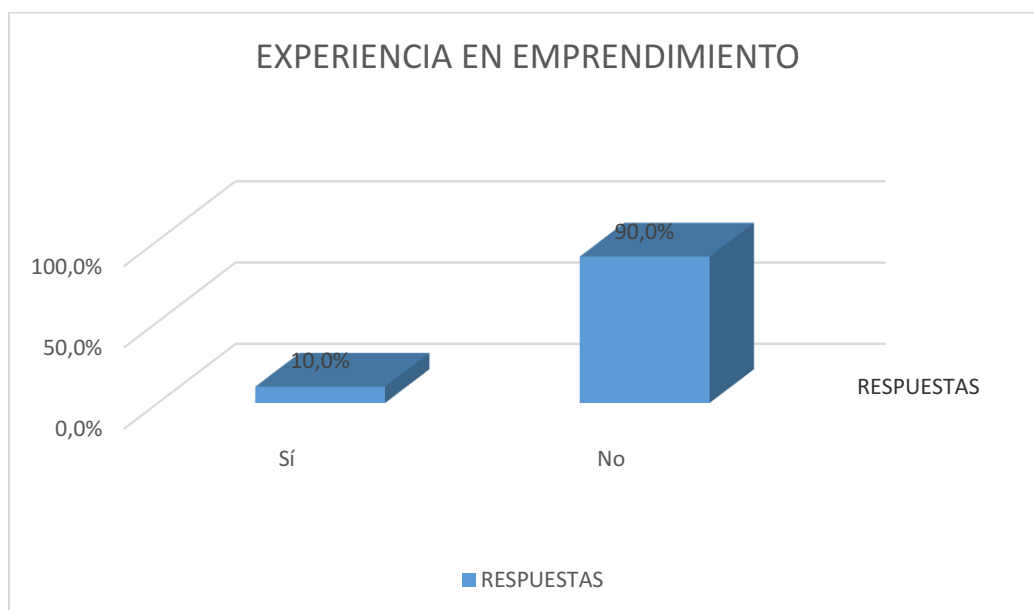
Figura 4. ¿En cuál rango de edad se encuentra?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

La grafica indica que el 65% de los encuestados está en un rango de 36 a 50 años, lo que muestra que no por estar en una edad determinante podían tener experiencia de emprender empresa, lo que debería ser un indicador de baja confianza para la generación y creación de la misma en la ciudad de Armenia.

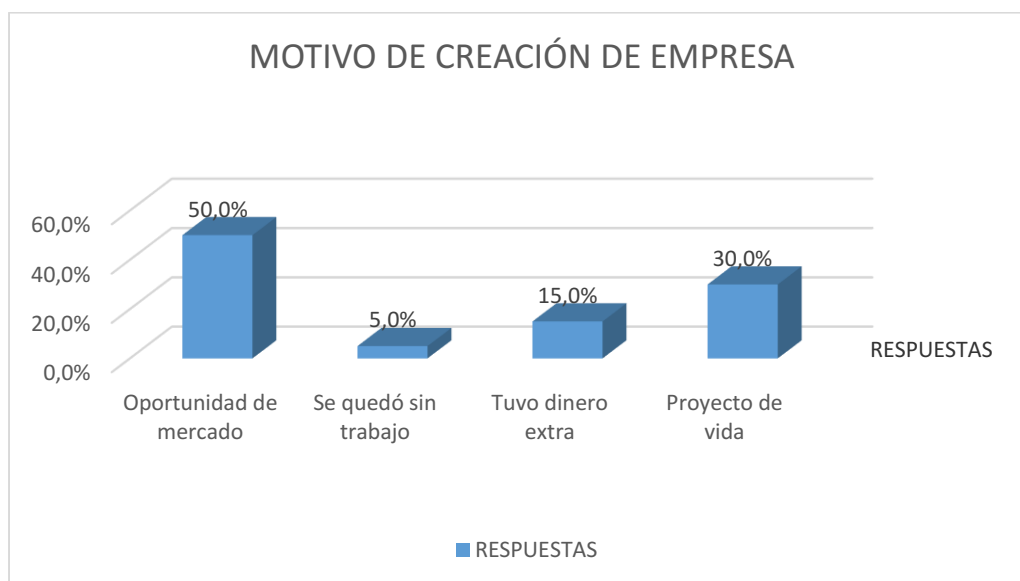
Figura 5. ¿Había realizado algún tipo de emprendimiento anterior a este?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

La experiencia mostrada en emprendimiento consistía en haber tenido otras actividades anteriores sobre la creación de microempresas a la que llevaron a cabo fue insignificante en la práctica pues, como se puede evidenciar, sólo representó un 10%, lo que equivalía a dos de los encuestados, por lo que fue un aspecto crítico al momento de buscar la permanencia del negocio puesto que nunca habían tenido experiencia al enfrentar el mercado.

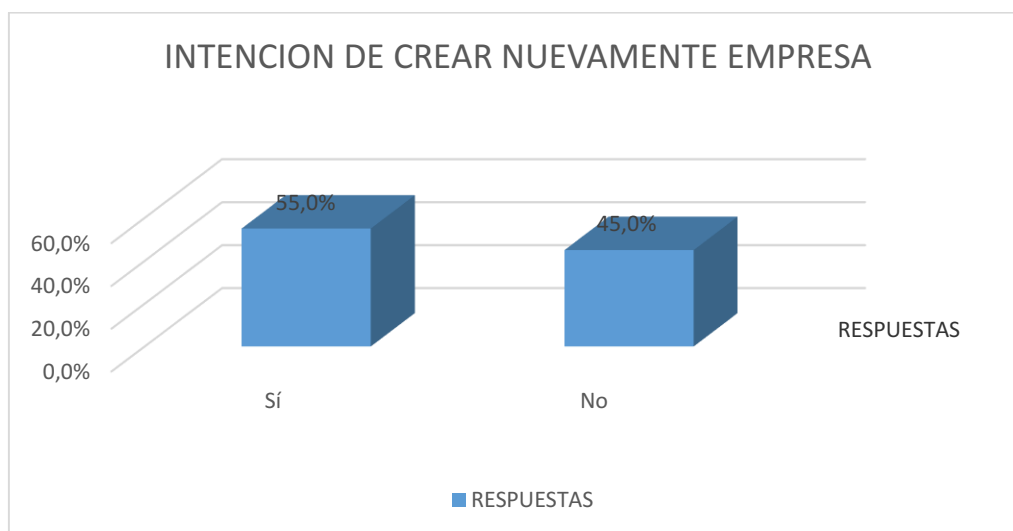
Figura 6. ¿Cuál fue el motivo por el cual decidió crear empresa?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

De acuerdo con los resultados del sondeo, los principales motivos para arriesgarse a crear empresa fueron la oportunidad de mercado, con un 50%, y después un proyecto de vida, con un 30%, lo que indica que las personas no crearon empresas como una necesidad de subsistencia o por ingresos adicionales, como se podría pensar, lo que es positivo para el futuro de las mismas.

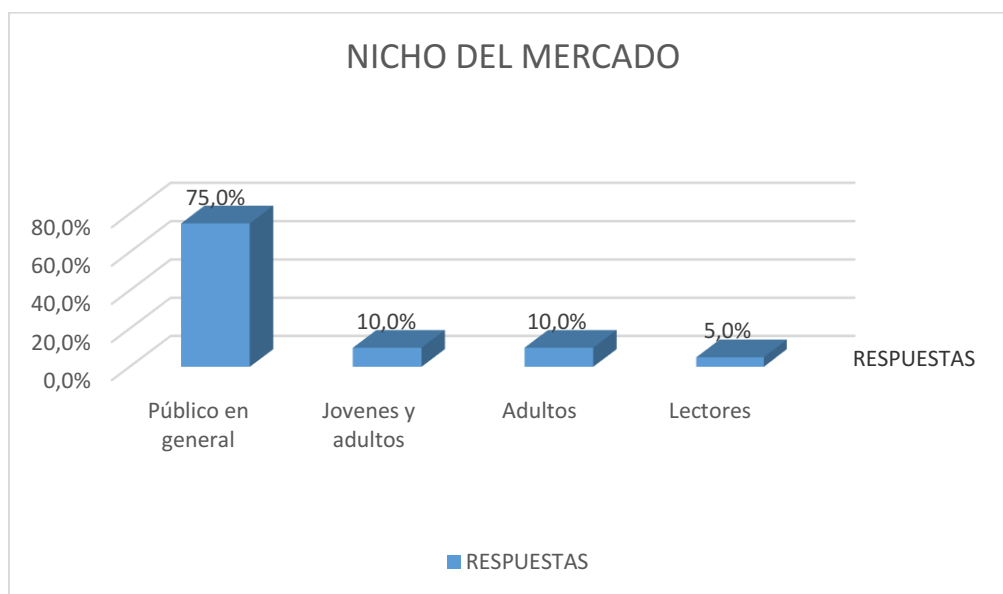
Figura 7. ¿Estaría dispuesto a crear una nueva empresa a corto o largo plazo?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

En la gráfica sobre la intención de volver a crear empresa, bien sea a corto o largo plazo, no hubo definición plena pues se presenta una relación muy ajustada entre el sí y no; solamente los separó un 5%, que equivalía a menos de un individuo del total del sondeo, lo que indica que algunas personas, a raíz de la mala experiencia adquirida en la creación de una empresa y al fracaso de la misma, no estarían dispuestas a crear una nueva en el futuro.

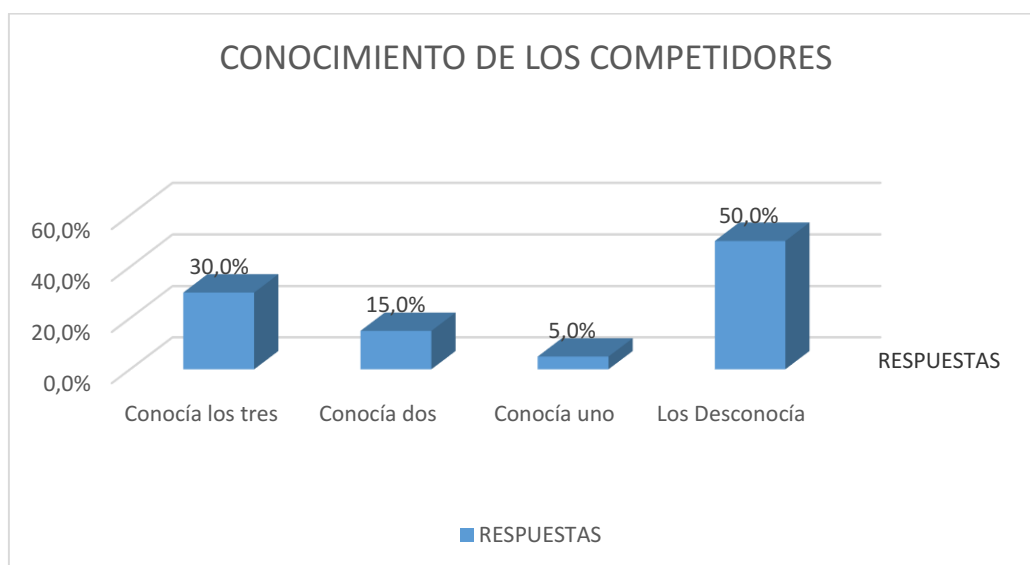
Figura 8. ¿A cuál tipo de persona iba dirigido su producto o servicio?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

Se observa que no hubo un criterio de mercado definido como tal, lo que llevó a establecer como mercado objetivo una forma en general, por lo que las personas lo establecieron de forma muy empírica, lo que dio como resultado que el 75% lo definió como el público en general.

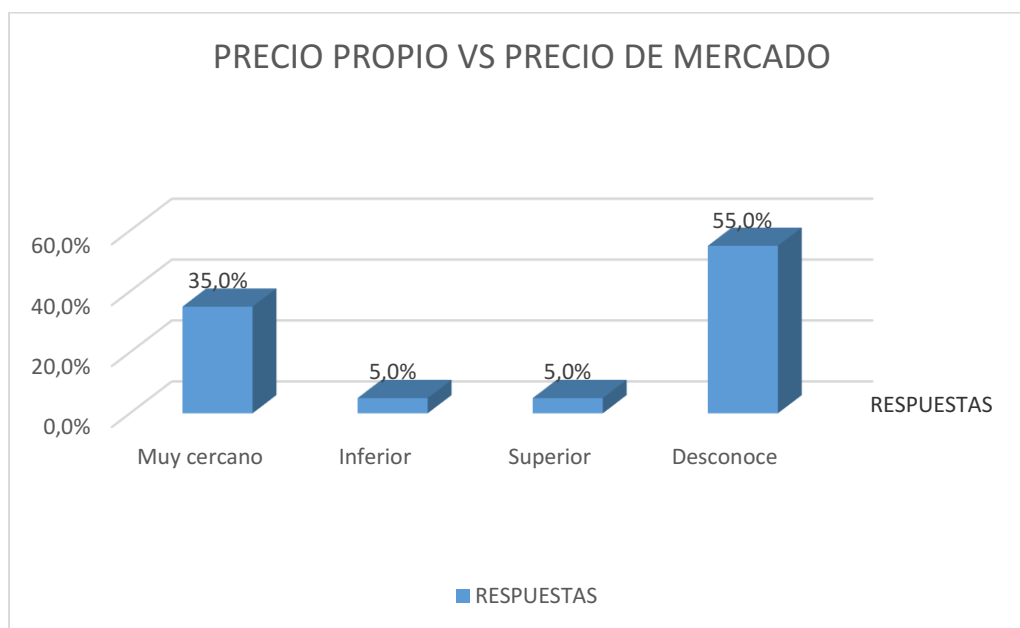
Figura 9. Enuncie tres competidores fuertes de su empresa que hubo en ese momento



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

Sólo el 30% sabía quiénes conformaban su competencia, lo que confirma que las personas no conocían en realidad el mercado en el que entraron a participar como empresarios; lo anterior es claro al ver que el 50% desconocía su competencia e incluso, en dicho porcentaje hay quienes dijeron no tener competencia, lo que llevaría a concluir que no realizaron un estudio de mercado antes de iniciar sus negocios.

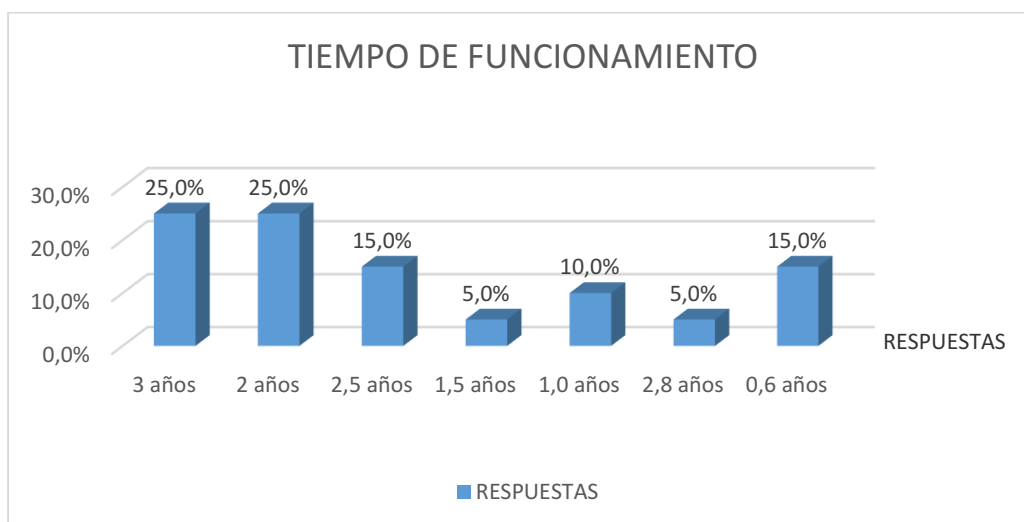
Figura 10. ¿El precio de su producto frente a la competencia era?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

Al preguntar sobre el precio versus el de su competencia, el 55% desconocía cómo se encontraba y sólo un 35% expresó que estaba muy cercano, lo que sigue mostrando el desconocimiento del mercado; en la práctica se puede afirmar que el 90% desconocía qué pasaba con su precio frente al de la competencia.

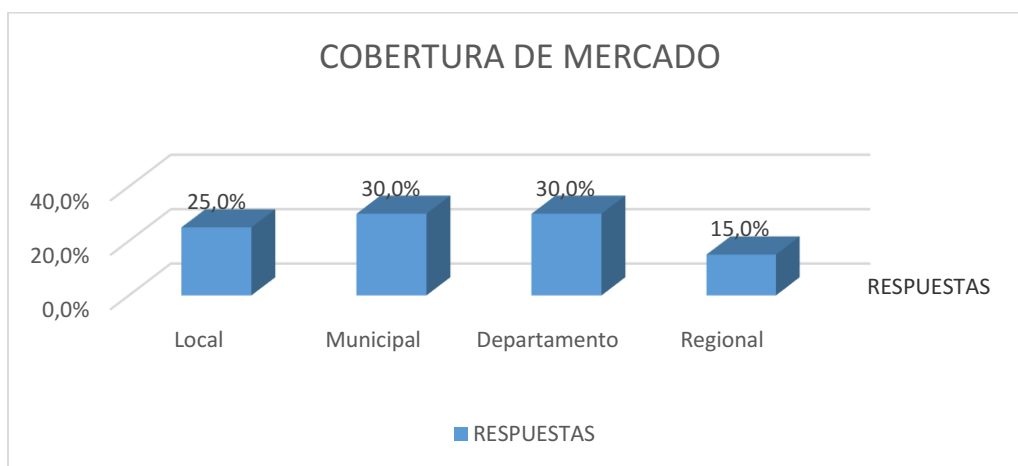
Figura 11. ¿Durante cuánto tiempo estuvo la empresa en funcionamiento?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

De acuerdo con el tiempo en funcionamiento de las empresas, la mitad estuvo entre dos y tres años, lo que indica que en este caso el tiempo sólo alarga los problemas financieros.

Figura 12. ¿Cuál era la cobertura de la empresa?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

La cobertura de mercado se encontraba dispersa entre municipal, con un 30%, la departamental, con un 30%, y la local, con un 25%, pero llama la atención el valor encontrado para el departamento, puesto que requiere inversiones muy altas y conocimiento de mercado, lo que se había visto antes que no los había; incluso cuando se habla de la cobertura municipal ocurrió lo mismo en menor proporción.

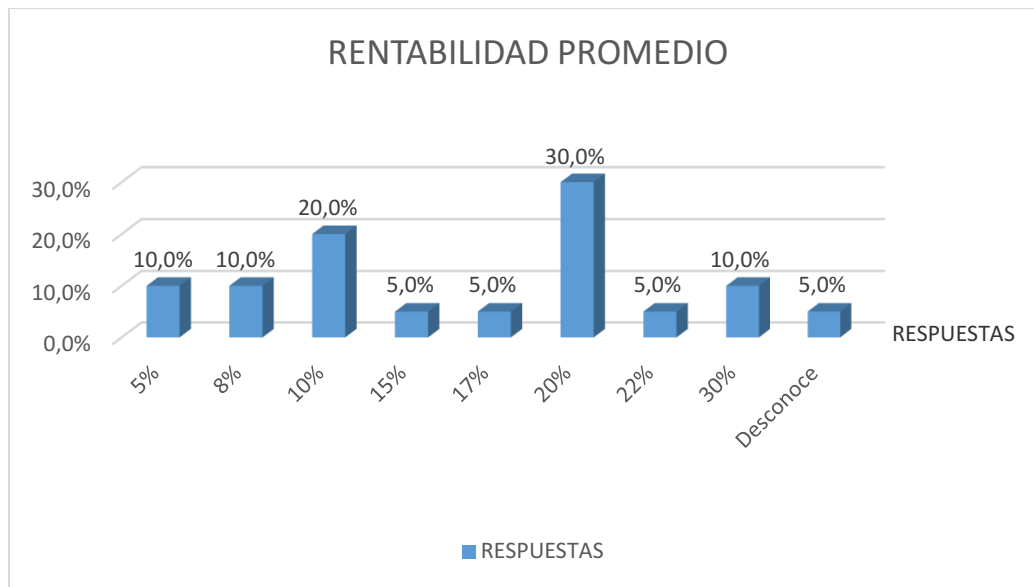
Figura 13. ¿De cuáles recursos económicos se valió usted para crear la empresa?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

Se dio una tendencia muy marcada al financiamiento propio; según las respuestas el 70%, lo hizo con sus recursos, lo que muestra como tendencia el desconocimiento que se tenía acerca de fuentes de financiación.

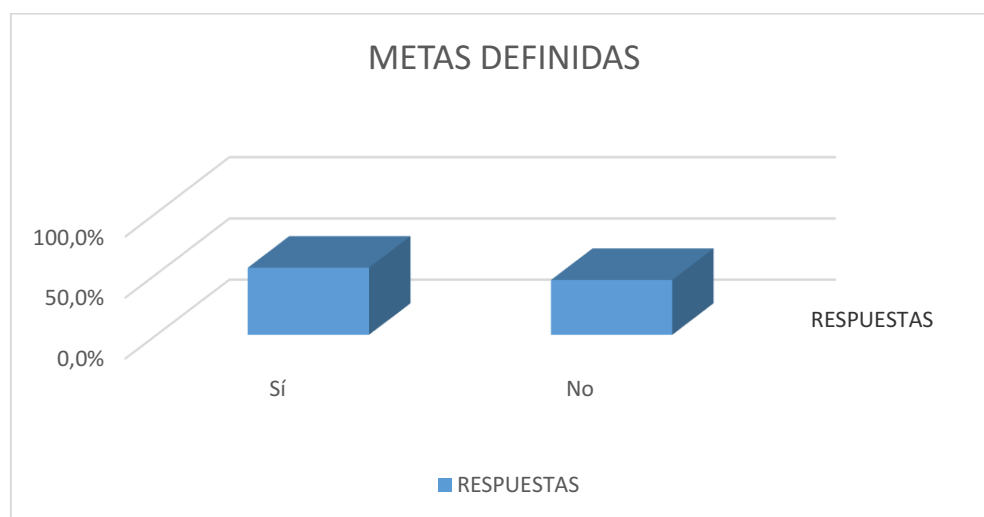
Figura 14. En promedio, ¿cuál era la rentabilidad del producto?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

Las mayores rentabilidades alcanzadas estuvieron entre el 20%, con un 30% de participación, y 10%, con un 20%, valores que son relativamente altos y que dependían del tipo de negocio o de la rotación de los productos.

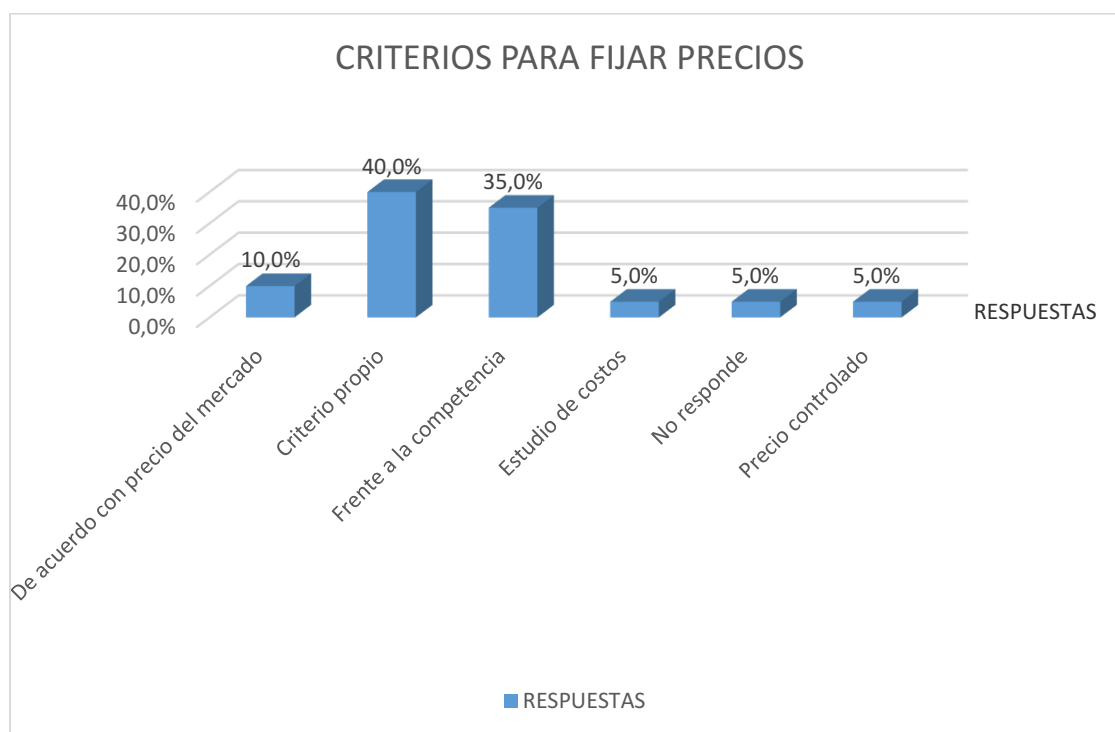
Figura 15. ¿La empresa tenía definidas algunas metas para la implementación del negocio?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

Un poco menos de la mitad de los encuestados, un 45%, manifestó no haber tenido metas definidas, lo que demuestra falta de competencias para la creación de empresas.

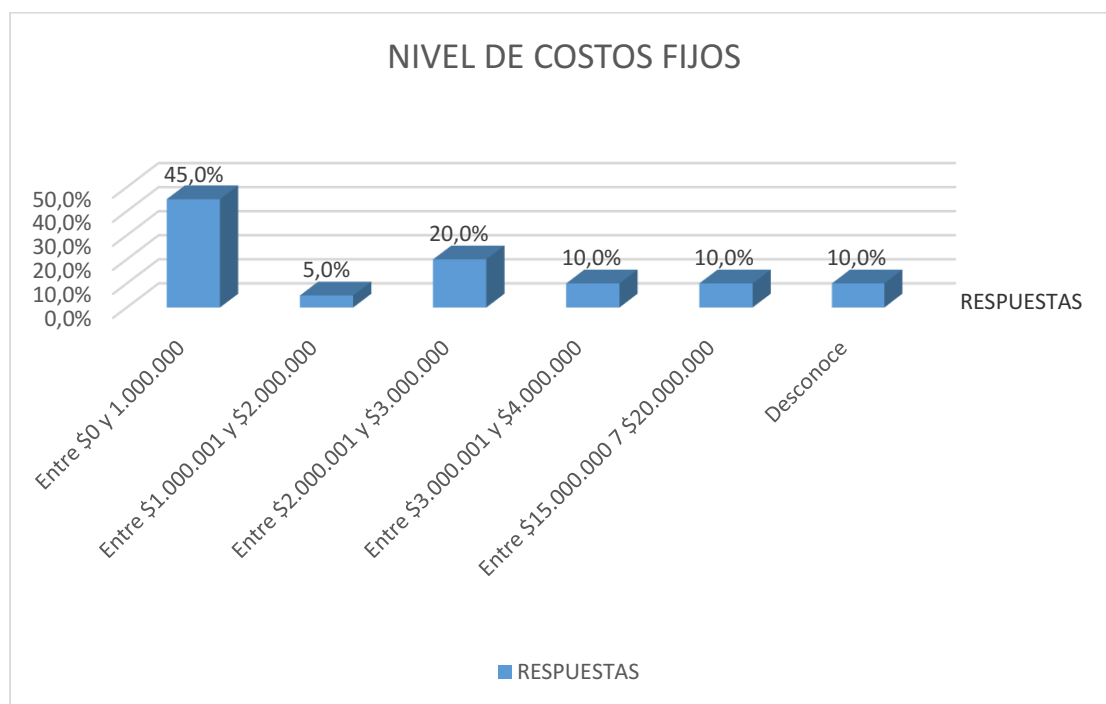
Figura 16. ¿Según cuáles criterios fijó el rango del precio de venta del producto o servicio?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

Solamente un 5% manifestó haber hecho un estudio de costos; el criterio propio se definió en un 40% y en la práctica un 45%, al tener en cuenta que se pueden unir los criterios denominados frente a la competencia y de acuerdo con el precio del mercado, se definió entonces que no se dio un manejo técnico a las microempresas.

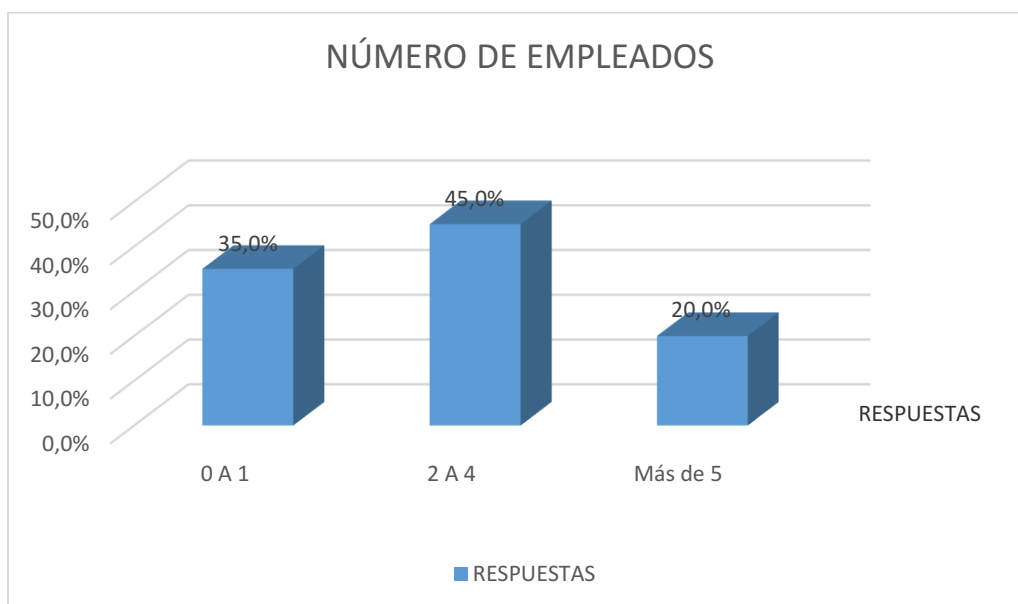
Figura 17. ¿A cuánto ascendían los costos fijos de su empresa?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

La mayor parte de los costos fijos de las microempresas estuvieron por debajo de \$1.000.000, el 45%, con barreras de entrada muy bajas, lo que marcó de igual manera barreras de salida bajas.

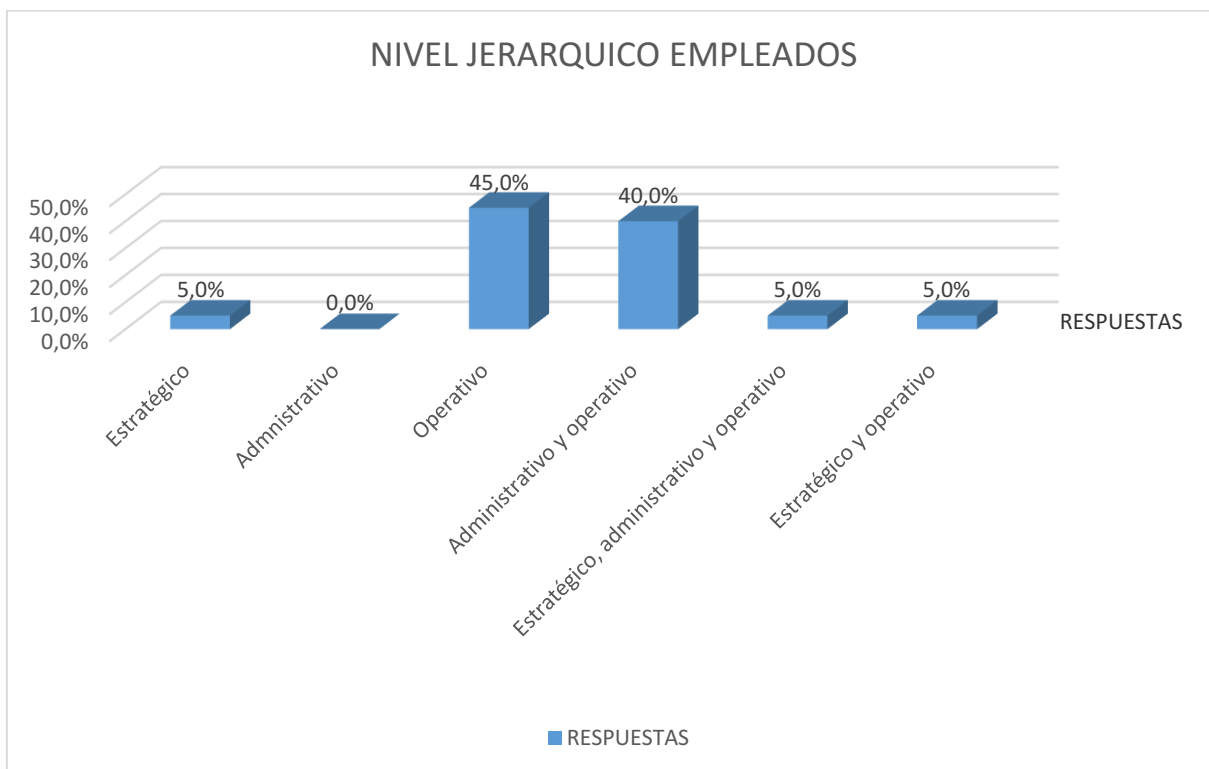
Figura 18. ¿Cuántos colaboradores o empleados había en la empresa?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

El 45% de las empresas tenía entre 2 y 4 empleados, lo que es el comportamiento normal de las empresas; la relación del 35% entre 0 y 1 fue más marcada para ellas, lo que significó una baja generación de empleo e implicó que sus cierres afectaron en gran medida el bienestar social.

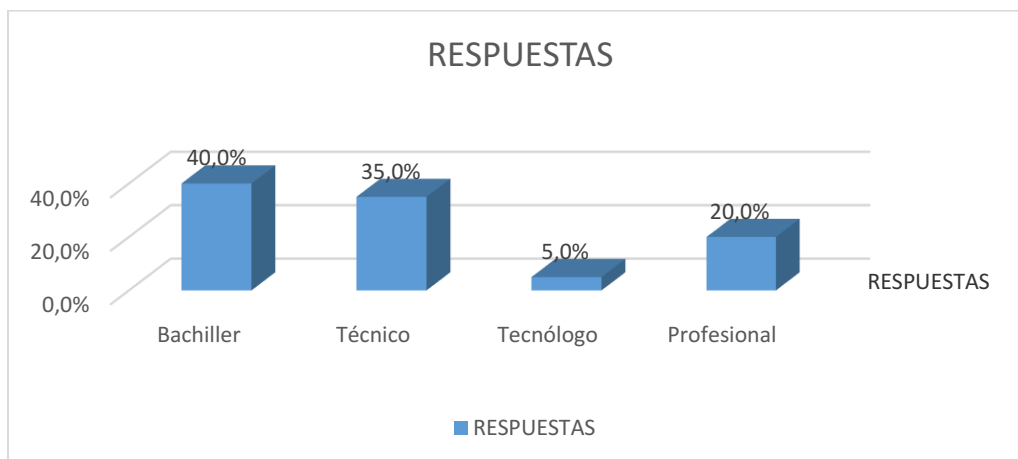
Figura 19. ¿En cuál nivel estaban los empleados en sus microempresas?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

EL 45% de las microempresas manejaba un alto nivel de empleados operativos, pero el 40% respondió que estaban entre administrativo y estratégico, lo que dio como resultado un mayor nivel operativo en las empresas, lo que dificulta llevar a una alta concentración en la administración de las mismas.

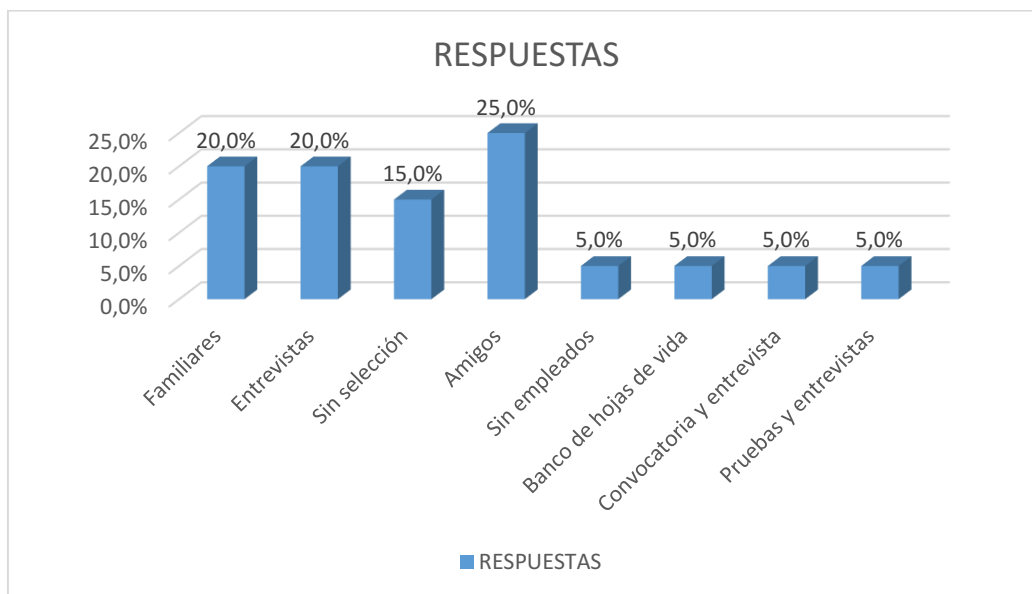
Figura 20. ¿Cuál era el perfil de estudio tenían los empleados de su empresa?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

Había un bajo nivel de empleados con educación media vocacional, el 40% eran bachilleres y había una alta concentración de empleados con algún nivel de estudios que los capacitaba para trabajar en empresas: el 60% estaban entre técnicos, tecnólogos y profesionales.

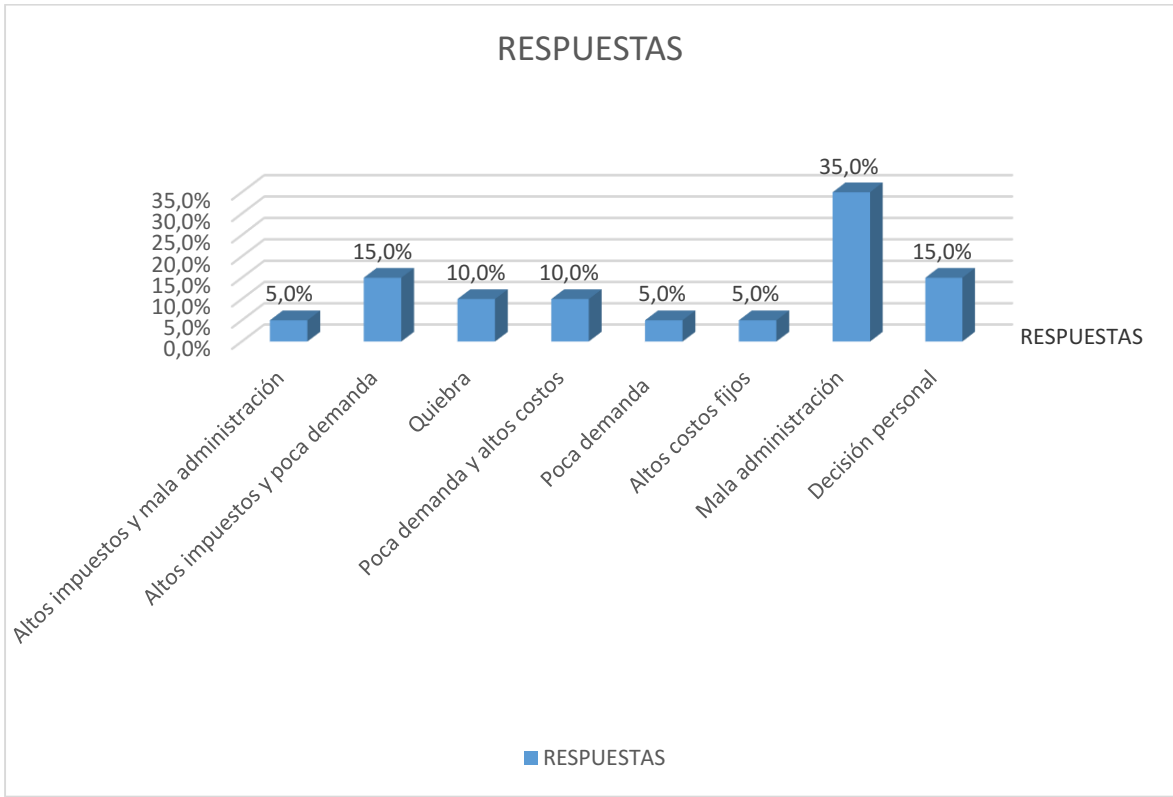
Figura 21 ¿Cómo fue el proceso de selección de los empleados?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

Las microempresas carecían en la práctica de un proceso de selección; fue así como entre amigos, familiares y sin selección sumaron un 60%, lo que siempre ha sido un factor perjudicial en el desarrollo de las mismas.

Figura 22. En general, ¿cuáles fueron los factores por los cuales cerró la empresa?



Fuente: elaboración propia con base en la tabulación del sondeo

Aunque hubo un factor muy marcado, que fue la mala administración, con un 35%, como causa para el cierre de las empresas, también se deben sopesar los altos costos que aparecieron con nombres como altos impuestos y costos fijos, que sumaron un 30%, pero de igual manera se mostró la baja demanda, también mezclada con otras respuestas.

Para soportar los resultados del sondeo aplicado y tener una perspectiva más amplia de por qué fracasaron las microempresas en Armenia se aplicaron cinco entrevistas a empresarios que están en contacto permanente con las personas emprendedoras de la ciudad; para ello se entrevistó a tres de los líderes de emprendimiento del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y a dos especialistas de la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, expertos en los temas de asesorías y consultoría empresariales de la unidad de emprendimiento, funciones

que han desempeñado durante más de ocho años en sus respectivos cargos. Con base en dichas entrevistas se logró determinar que existían razones de fondo por las que las microempresas del sector de comercio de la ciudad de Armenia fracasaron.

En primera instancia, uno de los factores relevantes, con base en el cuestionario aplicado, se debe a que en su mayoría los empresarios emprendieron únicamente por necesidad y tomaron como opción lo primero que tenían en mente y sin ver su iniciativa como una oportunidad de negocio, lo que en efecto deja a un lado ideas de negocios reales.

El alto nivel de informalidad fue otro de los factores por los que las microempresas fracasaron, puesto que no realizaron estudios previos y consideraron que montar una empresa se basaba en conseguir local y ubicar su letrero a las afueras del mismo, cuando se debería haber hecho un ejercicio de planeación previo desde los puntos de vista comercial y financiero, lo mismo que un presupuesto de todos los recursos requeridos para proyectar la empresa durante un período de más de tres años. Por otro lado, cuando el emprendedor iniciaba un negocio, por el mismo hecho de no hacer una planeación financiera se hizo evidente que no contaban con el capital adecuado necesario para emprenderlo de tal modo les pudiese genere los suficientes recursos para operar en condiciones normales.

Otro de los factores relevantes fue que, en su mayoría, las empresas fueron constituidas en familia, por lo que fue muy recurrente que se generasen disputas entre los mismos miembros de ella, lo cual hizo que las microempresas se cerrasen precisamente por la falta de protocolos familiares en los que se les indicase cuál sería el rol que debería cumplir cada uno de ellos al momento de iniciar el negocio. Por lo anterior, también se logró observar que algunos de estos emprendedores no sabían cómo delegar funciones, pues creían que el querer hacer todo ellos mismos era vital para su negocio, por lo que se les dificultó formar equipos de trabajo que condujesen a su empresa salir adelante.

La poca visión empresarial se debió a que en su mayoría los empresarios tenían una baja capacidad para emprender un negocio; por ende, su crecimiento

empresarial también era limitado, puesto que eran buenos desde el punto de vista técnico pero en los sentidos administrativo y de gestión se quedaron cortos, pues la mayoría de los empresarios no tenían la habilidad para la gestión y el desarrollo de una empresa.

El tener un nivel de estudios alto no fue necesario para crear una iniciativa empresarial; si el emprendedor contaba con un conocimiento administrativo básico que le ayudaría a desarrollar capacidades de gestión, pero únicamente no se necesita tal cosa sino que también se requiere que la persona tuviese espíritu empresarial, actitud, disposición y capacidad de sobreponerse a las dificultades que se presenten, con el propósito de saber identificar oportunidades de negocio para sacar adelante su empresa; por ello se dice que no todo el mundo es empresario, pero que si así lo desea, un emprendedor puede desarrollarse al entrar en contacto con otros o al tomar como base la experiencia de otros más.

Entre las asesorías realizadas por el área de emprendimiento, uno de los consejos por impartir es que para iniciar un emprendimiento se busca que la persona primero recurra a su círculo de influencia, familiares y amigos que les puedan brindar el apalancamiento financiero en su iniciativa de negocio, pues no es conveniente que una persona que esté estableciendo empresa comience endeudada, por lo que es fundamental para una iniciación adecuada contar con socios inversionistas que aporten a la idea y que se puedan vincular en el proceso.

El Fondo Emprender inició en el año 2002 como una estrategia del Gobierno central para dinamizar las microempresas con recursos de capital semilla; en los diferentes departamentos a través del mencionado fondo se han realizado trabajos de sensibilización con el fin de que las personas que quieran iniciar negocio se vinculen a los mismos. Hoy en día la regional se ha posicionado ante la iniciativa del SENA.

Tener claro su *benchmarking* es uno de los factores que no tienen en cuenta algunos emprendedores, pues conocer su competencia es crucial para mantener sus negocios en el mercado; para ello se debe llevar a cabo un análisis de competencia para identificar cuáles otras empresas ofrecen productos o servicios

similares y cuáles son las ventajas competitivas que se tienen frente al otro, para disponer de un factor diferenciador para ofrecer ante la demanda del producto.

La falta de capacidad de gestión empresarial desde el punto de vista técnico fue, en términos generales, el factor fuerte del fracaso de las microempresas del sector comercio en Armenia, puesto que dicha carencia impidió desarrollar competencias que permitiese, desde la perspectiva de la parte empresarial, llevar a un nivel superior sus negocios y sostenerlos en el tiempo; en el marco de sensibilización que ofrecen el SENA y el Fondo Emprender se evidenció que los empresarios no se capacitaron y tomaron dichas ayudas como una pérdida de tiempo y no como una inversión en el mejoramiento de sus negocios, por lo que se debe empezar a mejorar en un ámbito cultural.

5. Conclusión

Como bien se sabe, todas las empresas son constituidas de diferente manera, ya sea por el número de personas o por su actividad económica, pero para lograr el éxito deberán tener en cuenta ciertas reglas y experiencias de otras empresas constituidas.

La investigación hecha sobre los factores que impidieron que las microempresas perdurasen fue fundamental, puesto que por lo común se hacen sobre empresas que están en funcionamiento y se sesgan por el querer de los empresarios de forzar la continuidad de las mismas, a pesar de tener innumerables problemas de toda índole, entre ellos los financieros, provocados por factores que son fundamentales para el bienestar y la permanencia de cualquier tipo de empresa, pero que en las pequeñas y medianas es más sentido por su tamaño y porque por lo general no tiene ayudas contundentes del Estado.

A través del cuestionario exploratorio se encontraron varios motivos en los que se logró reflejar que una empresa es como una máquina que necesita que funcione de manera cíclica y en conjunto.

Se determinaron cuatro factores relevantes por los que las microempresas del sector de comercio en la ciudad de Armenia se cerraron: el nivel de escolaridad de los empresarios, el desconocimiento del mercado, el nivel de escolaridad de los empleados y la falta de conocimientos en el manejo de las estructuras de costos, administrativa y financiera de la empresa.

- Nivel de escolaridad de los empleados.

En este aspecto se observó, por el resultado final del cierre de la empresa y la poca experiencia en emprendimiento, la carencia de metas de las empresas y la falta de capacidad para fijar la rentabilidad del negocio, porque, aunque se dio un nivel de escolaridad alto en los empresarios, que se dividió entre técnicos, tecnólogos, pregrado (en el que se concentró su mayor resultado, el 40%) y, por último, postgrado, ello no fue suficientes para asegurar que se pudiese iniciar una empresa, fortalecerla y lograr su permanencia en el mercado; aún más, se puede sumar a lo anterior la edad, que en teoría demuestra la experiencia pero que tampoco es suficiente para lograrlo. De aquí se puede derivar el primer factor como resultado del sondeo: **la falta de competencias en emprendimiento**, que son fundamentales, pues son las que deben aterrizar todo tipo de profesión, desde técnico a postgrado, en el comportamiento referente a la realidad de una empresa, cómo la afectan sus factores externos e internos y cómo deben interactuar entre sí para la fijación de objetivos, que en última instancia marcan la ruta de las empresas.

- El conocimiento del mercado.

El segundo factor resultante de la investigación fue **la falta de conocimiento sobre el mercado**; se puede decir que fue el mayor problema de las empresas, pues de él depende determinar por qué explorar en un determinado mercado; en el sondeo se marcó un 50% como oportunidades del mercado, pero después aparecieron aspectos como la ausencia de criterio para establecer el precio del producto y la falta de conocimiento de la competencia, dado que solamente el 30% conocía a sus tres competidores más importantes; de igual manera, el no saber definir cuál era su cliente, puesto que se basaron en aspectos muy genéricos como el “público en general”, que indica con claridad una falta de conocimiento de su mercado, y

también no tener definida la cobertura de la empresa, porque pretendieron atender mercados muy extensos con inversiones mínimas y sin el personal requerido, como se constató cuando el mayor porcentaje de empleados se encontraba entre 2 y 4, con un 45%, a lo que le siguió de 0 o 1, con un 35%.

- Falta de conocimientos en el manejo de las estructuras administrativas, de costos y financiera.

El tercer factor clave que afectó la permanencia de las empresas fue **la falta de capacidad en el manejo de las estructuras administrativas, de costos y financieras de las mismas**; este factor tiende a tomarse como el más importante, pues es el que le da el sustento monetario y la estabilidad a las microempresas pero es el resultado de la falta de competencias para el emprendimiento y la carencia de conocimiento del mercado, lo que se refleja en que los empresarios encuestados respondieron a preguntas como ¿a cuánto ascendían sus costos fijos?, en la que se ofrecieron cifras muy dispersas e, incluso, aparecieron dos estructuras bastante costosas; en este aspecto, el 45% manifestó ubicarse en niveles iguales o inferiores a \$1.000.000, que debe entenderse como que serían estructuras muy simples y se podría interpretar que los emprendedores de microempresas desconocían en realidad el concepto de costos fijos, puesto que sólo un sondeo representa un costo cercano al millón de pesos, lo que puede llegar a costar solamente un arrendamiento; de igual manera se denotó la influencia de este factor cuando las contrataciones se dieron de manera arbitraria, al establecerlas, en lo primordial, en criterios como la amistad o la familia, sin contar con procesos de selección que garantizaran empleados competentes; por último, las estructuras de costos, en las que se evidenció que los precios se fijaron por imitación pero no con base en sus costos, y la falta de estructura financiera, que se evidenció en la tendencia a la financiación con capital propio y la ausencia de establecimiento de rentabilidades con base en una adecuada contabilidad.

- El nivel de escolaridad de los empleados.

Debido a los factores anteriores se dio el cuarto: **la falta de procesos de selección de los empleados**; como se pudo establecer, la carencia de procesos de

contratación y de niveles adecuados de preparación de los empleados contratados; como se aprecia en los resultados que arrojó el sondeo, un 40% pertenecía al nivel de secundaria; además de la falta de estructura administrativa, como se marcó en el factor anterior, se ubican trabajadores con perfiles no adecuados en trabajos específicos y de importancia para el desarrollo de la empresa; de igual manera, la inexistencia de estudios de salarios serios que correspondiesen a los trabajos y niveles de escolaridad ejecutados.

Para lograr mantener en el tiempo una microempresa es de vital importancia que los empresarios tomen como iniciativa de apoyo las capacitaciones que brindan el Fondo Emprender y las asesorías del área de emprendimiento que ofrece el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en cuanto al tema de costos, pues mucho de ellos desconocen las circunstancias que implica tener un manejo inadecuado de la administración del presupuesto y el flujo de efectivo y de distinguir cuáles son las verdaderas utilidades que deja un negocio.

Por otro lado, se pudo evidenciar que existe un grave problema de competencia excesiva pues se traduce en que hay más oferta que demanda en productos y servicios; para ello, las microempresas deberán tener un poder de diferenciación ante su competencia en lo que consideren como punto fuerte para generar ganancias en clientes y, por ende, en utilidad.

Los mencionados factores fueron los que se al final se observaron en las respuestas a la última pregunta, que indagaba sobre las causas del cierre o quiebra de las microempresas, que se mueven en la variedad de criterios establecidos por los mismos encuestados: altos costos, altos impuestos, falta de demanda, mala administración y decisión propia, entre otros.

Anexo

Sondeo

1. ¿Cuál nivel de escolaridad tiene?
 - ☐ Bachiller
 - ☐ Técnico
 - ☐ Tecnólogo
 - ☐ Pregrado
 - ☐ Posgrado
2. ¿En cuál rango de edad se encuentra?
 - ☐ Menor de 20 años
 - ☐ De 25 a 35 años
 - ☐ De más de 35 hasta 50 años
 - ☐ Mayor de 50 años
3. ¿Ha realizado algún tipo de emprendimiento anterior a este?
 - ☐ Sí
 - ☐ No
4. ¿Cuál fue el motivo por el cual decidió emprender la empresa?
 - ☐ Oportunidad de mercado
 - ☐ Se quedó sin trabajo
 - ☐ Tuvo dinero extra
 - ☐ Proyecto de vida
5. ¿Estaría dispuesto a crear una nueva empresa a corto o largo plazo?
 - ☐ Sí
 - ☐ No
6. ¿A cuál tipo de personas iba dirigido su producto o servicio?

7. Enuncie tres competidores fuertes de su empresa que hubo en ese momento

- ☐
- ☐
- ☐
- ☐ Desconoce

8. El precio de su producto frente a la competencia estaba

- ☐ Muy cercano
- ☐ Inferior
- ☐ Superior
- ☐ Desconoce

9. ¿Durante cuánto tiempo estuvo la empresa en funcionamiento?

- ☐

10. ¿Cuál era la cobertura de su empresa?

- ☐ Local
- ☐ Municipal
- ☐ Departamental
- ☐ Regional

11. ¿De cuáles recursos económicos se valió usted para crear la empresa?

- ☐ Propios
- ☐ Varios inversionistas
- ☐ Créditos
- ☐ Capital semilla

12. En promedio, ¿cuál era la rentabilidad del producto?

13. ¿La empresa tenía definidas algunas metas para la implementación del negocio?

- ☐ Sí
- ☐ No

14. ¿Según cuál criterio fijó el rango del precio de venta del producto o servicio?

15. ¿A cuánto ascendían los costos fijos de su empresa?

16. ¿Cuántos colaboradores o empleados tuvo?

- ☐ 0 o 1
- ☐ De 2 a 4
- ☐ Más de 5
- ☐

17. ¿En cuál nivel estaban los empleados en su empresa?

- ☐ Estratégico
- ☐ Administrativo
- ☐ Operativo

18. ¿Cuál perfil de estudio tenían los empleados de su empresa?

- ☐ Bachiller
- ☐ Técnico
- ☐ Tecnólogo
- ☐ Profesional

19. ¿Cómo fue el proceso de selección de los empleados?

20. En general, ¿cuáles fueron los factores por los cuales cerró la empresa?

Referencias

Alfaya Arias, V., y Blasco Vázquez, J. L. (2002). La sostenibilidad y la empresa. En *VI Congreso Nacional del Medio Ambiente (VI CONAMA)*. Madrid, 22 a 25 de noviembre de 2002. *La sostenibilidad y la empresa*. Recuperado el 17 de mayo de 2015, de: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/conama/empresa.pdf>

Arteche, F. (2002). La empresa y el desarrollo sostenible. En *XIII Congreso de Valores de Empresa y Sociedad 2002*. Recuperado el 20... de mayo de 2015..., de: <http://www.valor-lider.net/documents/02-B211FA.pdf>

Ayales Báez, E. (2011). ¿Por qué fracasan las pequeñas empresas? San José, Costa Rica: ULACIT. Recuperado el 15 de julio... de 2015..., de: <http://bb9.ulacit.ac.cr/tesinas/publicaciones/039969.pdf>

Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo y Banco Mundial (2013). *Doing Business en Colombia 2013. Regulaciones inteligentes para las medianas y pequeñas empresas*. Recuperado el ... de ... de ..., de: http://www.doingbusiness.org/Reports/Subnational-Reports/~/_media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Subnational-Reports/DB13-Colombia-Spanish.pdf

Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío (2014). *Informe estadístico empresarial del Quindío 2014*. Armenia: Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. Recuperado el 23 de febrero de 2015, de: <http://camaraarmenia.org.co/files/INFORME%20ESTAD%20C3%8DSTICO%20EMPRESARIAL%20DEL%20QUIND%20C3%8DO%202014.pdf>

- Camino Sánchez, P. A. (2002). *Caracterización y tipificación de microempresas clientes del Banco Estado de Chile, ciudad Valdivia*. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile: Universidad Austral de Chile, trabajo de grado de Licenciatura en Agronomía. Recuperado el 20... de febrero... de 2015..., de: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/fac183c/doc/fac183c.pdf>
- Cardozo, E., Velásquez de Naime, Y., y Rodríguez Monroy, C. (2012). El concepto y la clasificación de pyme en América Latina. En *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 7(2), 1657-1668.
- Castellano, J. G. (2003, 21 de febrero). Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47, 10-33. Recuperado el 24 de febrero del 2015, de: <http://200.0.187.30/index.php/Revista/article/view/228/216>
- Castillo H., A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. Santiago de Chile: INTEC. Recuperado el 23... de febrero de 2015..., de: <http://recursos.ccb.org.co/bogotaemprende/portalninos/contenido/doc2estado delarteenlaensenanzadelemprendimiento.pdf>
- Cordero López, J., Astudillo Durán, S., Carpio Guerrero, X., Delgado Noboa, J., y Amón Martínez, O. (2011). Análisis de los factores que influyen el emprendimiento y la sostenibilidad de las empresas del área urbana de la ciudad de Cuenca, Ecuador. *Maskana*, 2(2), 27-37. Recuperado el 25 de febrero de 2015, de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/5412/1/MASKANA%20si7285%20%283%29.pdf>
- Hargreaves, A., y Fink, (2004). *El liderazgo sostenible siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Ministerio de Educación, Política Social y Deporte, Subdirección General de Publicaciones y Ediciones

- Morata. Recuperado el 01 de marzo de 2015, de:
<http://diplomadocedes.flacso.edu.mx/repositorio/documentos/Parte%201.pdf>
- López Astudillo, A. (1998). La ruta de la sostenibilidad. *Estudios Gerenciales*, 69, 37-42. Recuperado el 03 de marzo de 2015, de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21206904>
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., y Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. Recuperado el 03 de marzo... de 2015..., de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v31n134/v31n134a10.pdf>
- Piñango, R. (2012). Las pymes como necesidad. *Debates IESA*, 17(4), 6. Recuperado el 05... de marzo... de 2015..., de:
http://www.iesa.edu.ve/FILES_MediaBroker/Public/_PDF/1242.pdf
- Por qué muchas empresas fracasan (2007). *Recursos para Pymes*. Recuperado el 26 de febrero de 2015, de:
<https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/fracaso-pymes.pdf>
- Ramírez, H. Z., Carrillo, S., Valenzuela, A. B., Zanoguera, L. B., y Villanueva, A. F. (2013). Factores que afectan la continuidad de las mipymes. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 8(2), 1751-1760.
- Rodríguez Ramírez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 26, 94-119. Recuperado el 23... de febrero... de 2015..., de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a05.pdf>

Tunal Santiago, G. (2003). El problema de clasificación de las microempresas. *Actualidad Contable Faces*, 6(7), 78-91. Recuperado el 26 de febrero de 2015, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700707>

Uribe Toril, J., y De Pablo Valenciano, J. (2011). Revisando el emprendedurismo. Boletín Económico de ICE, 3021, 53-52. Recuperado el 30... de marzo... de ...2015, de: http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_3021_53-62__E596526B3F4F228C856BBD7657107DD8.pdf

Zevallos V., E. (2003, abril). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la Cepal*, 79, 53-70. Recuperado el 03 de marzo... de 2015..., de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070_es.pdf?sequence=1